

KALOCSAI JANKA:

KÖZÖSSÉGEN BELÜLI KONFLIKTUSOK ÉS FELOLDÁSAIK

Tanulmányomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy egy csoporton, közösségen belül milyen konfliktusok léteznek, melyek azok a tényezők, amik ezeket a konfliktusokat a leginkább kiváltják. Megkísérlem feltárni, milyen módszereket használnak a különböző közösségek a konfliktusoknak a megoldására, valamint mennyire sikeres, illetve hatékony ezeknek az ellentéteknek a rendezése. Különös figyelmet fordítok a konfliktusok demokratikus úton történő feloldására. Alapfeltételezésem szerint a csoportok a különféle konfliktuskezelési módszerek közül többségében inkább a demokratikusabb megoldásokat választják.

Dolgozatomban felvázolom a téma szempontjából releváns nézőpontokat (gondolati kereteket), kiemelek néhány probléma- és konfliktusmegoldási koncepciót, az ezekből kialakított szempontrendszer alapján elemzem a rendelkezésemre álló interjúkat, majd pedig felvázolom az a lehetséges következtetéseket.

A konfliktusok funkciójának eltérő megítélése

Annak idején már a Human Relations irányzata is felhívta a figyelmet arra, hogy a szervezetekben megjelenő konfliktusok fontosak és szükségszerűek. A jól kezelt ellentétek elősegíthetik egy szervezetben a változást, vagyis hajtóerőként működhetnek. Azonban nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy léteznek negatív hatású, destruktív konfliktusok is, melyek például a csoportteljesítmény csökkenéséhez vezethetnek.

Az ellentétek szerepét, funkcióját illetően kétféle – egymással szembenálló – nézet alakult ki. Az egyik álláspont szerint a konfliktus negatív jelenség, mivel a társadalom fejlődését hátráltatja azáltal, hogy csökkenti az emberek, társadalmi csoportok integrálódását, valamint együttműködését. E nézet szerint a társadalom minden részének meghatározott funkciója van, amely részek egyetértés esetén harmonikusan működnek. E felfogás szerint az ellentétek csak akkor jelentkeznek, ha a társadalmi rendszer és alrendszerei nem funkcionálnak megfelelően. Tehát a konfliktus ebben a felfogásban egy deviáns jelenség, amit minél hamarabb érdemes megszüntetni. Ezt az álláspontot képviselik a strukturális-funkcionális szociológia kutatási irányzatának hívei.

A másik aspektus az ellentétek pozitív szerepét hangsúlyozza, mivel – e nézet szerint – a konfliktusok előmozdítják a társadalom fejlődését, vagyis egyfajta hajtóerőként működnek. Marx szerint az „új jelenségek” nem harmonikusan az előző állapotból bontakoznak ki, hanem a „korábbi helyzetben fellelhető ellentétes, de kölcsönhatásban álló jelenségek összeütközése közepette jönnek létre” (Cseh-Szombathy, 1995: 22). Ezek a jelenségek változáson mennek keresztül a konfliktus következtében és ez által teremthetik meg az új kölcsönhatás lehetősége. Vannak azonban olyan konfrontációk is, melyek esetén csak az adott társadalmi alapok teljes megváltoztatása mentén születhet tényleges megoldás. Ezeket antagonisztikus ellentéteknek nevezzük.

Lewis Coser elmélete arra hívja fel a figyelmet, hogy az összeütközések akkor válnak diszfunkcionálissá, ha egy társadalomban „nem biztosítanak intézményesített keretet a konfliktusok lezajlására” (Cseh-Szombathy, 1995: 26). Ezekben az esetekben azt kell tudatosítani a résztvevőkben, hogy a kapcsolatok csak akkor tudnak sok esetben fennmaradni és hasznos szerepet betölteni, ha alapvető változásokon mennek keresztül. Ezeket a átalakulásokat pedig a konfliktusok hívják életre. Hasonlóan pozitív szerepet tulajdonított az ellentéteknek Dahrendorf is, aki azt hangsúlyozta, hogy minden fejlődés az egyének és csoportok konfliktusaira vezethetőek vissza (Cseh-Szombathy, 1995).

A konfliktusok kezelése, megoldási módok

A konfliktusok megoldásával kapcsolatban először két alapvető szempontot érdemes figyelembe venni. Az egyik, hogy milyen mértékben törekszünk saját céljaink, illetve törekvéseink érvényesítésére. A másik, hogy mennyire igyekszünk megismerni és előmozdítani a másik fél szándékait.

Ezen két szempont alapján a személyközi konfliktusok kezelését öt csoportba sorolhatjuk (Málovics, 1999). Az első az elkerülés, amikor az egyén meg sem próbálja saját érdekeit keresztülvinni, sőt, a másik féllel sem próbál meg kooperálni. Vagyis akkor beszélünk a konfliktusok ilyen megoldásáról, amikor az egyén az ellentét kikerülését választja. Ez a stratégia hasznos lehet például az olyan helyzetekben, amikor semmi esélyünk nincsen az érdekvérvényesítésre, vagy amikor tisztában vagyunk azzal, hogy mások jobban, hatékonyabban képesek valamit keresztülvinni, megvalósítani. Ez a megoldási mód azonban hátrányos lehet abban az esetben, ha valami számunkra fontos dolgot, érdeket érzünk veszélyeztetve: lemondunk érdekeink, céljaink eléréséről, annak ellenére is, hogy más módszerrel valószínűleg megvalósítható lenne elképzelésünk.

A versengés mint megoldási mód arról szól, hogy az egyik fél mindenáron szeretné keresztülvinni saját akaratát. Ebben az esetben az ellentétet egy nyertes-vesztes relá-

ciónak érzékeljük, ahol mindenképpen győzni akarunk. A győztes pozíció elérésére többféle stratégia közül választhatunk: fenyegetés, meggyőzés, manipulálás, érvelés stb. Jelen esetben a megoldáshoz nem ritkán agresszív viselkedés is társul, aminek következtében a konfliktus elhúzódhat, hosszabb küzdelemmé válhat. Ennek ellenére is vannak olyan helyzetek, amikor hasznos lehet ezen stratégia választása. Ilyenek például a válsághelyzetek, amikor egy gyors és határozott lépésre van szükség. Önvédelemként is használható a versengés azokkal szemben, akik esetleg visszaélnének az olyanokkal, akik a konfliktusoknak nem ezt a megoldási módozatát preferálják.

A harmadik kezelési stílus azokra jellemző leginkább, akik a konfliktusokat mélyen megvetik. Ezt nevezzük alkalmazkodásnak. Ide tartozik az a tipikus eset, amikor valaki annak érdekében mond le saját céljai és érdekei érvényesítéséről, hogy elkerülje az ellenséges légkört, az ellentmondások kialakulását. Ez a megoldási mód hasznos lehet abban az esetben, ha az ember belátja hogy tévedett, s a másik fél álláspontja a célravezetőbb, vagy akkor, ha a másik félnek sokkal fontosabb a probléma megoldása, esetleg abban az esetben, ha semmi esélyünk sincs saját érdekeink érvényesítésére. Az alkalmazkodás bizonyos szempontból hasonlít az elkerülésre, mert mindkettőnél gyakran a konfliktus elkerülésére tett kísérlet önálávető viselkedésben nyilvánul meg. Ennek egyik tipikus esete, amikor nem mondjuk el véleményünket mások előtt, mert félünk mások ellenvéleményétől.

A konfliktusok megoldásának egyik gyakori – és sok esetben kedvező – kimenetele a kompromisszum. Ebben az esetben mindkét fél enged az érdekeiből, céljaiból. Ez arra a logikára épít, hogy úgysem valósulhatnak meg teljes mértékben elképzeléseink, éppen ezért be kell érniünk a köztes megoldásokkal. A kompromisszumos megoldás azért jó, mert hiába veszít mindkét fél egy kicsit, mégis mindketten úgy érzik, a versengés kikerülésével nyernek is. A kompromisszum a konfliktusok megoldásainak tehát egy igen optimális változata. Különösen hasznos lehet például abban a szituációkban, amikor két egyenlő hatalmú fél áll ellentétben egymással, céljaik azonban kölcsönösen kizárják egymást.

Az ötödik – s egyben utolsó – lehetséges stratégia az együttműködés. Ez azon a feltételezésen alapul, hogy létezik egy olyan optimális választás, mely mindkét fél érdekeit kielégíti, vagyis miközben próbáljuk saját érdekeinket érvényre juttatni, együttműködünk a másik féllel is. Ez a megoldás egyfajta nyitottságot és kölcsönös bizalmat feltételez. A megoldási módozatok közül ez az, amelyik a probléma végleges megoldását jelentheti, hiszen itt mindkét fél érdekei érvényesülhetnek. Probléma vele, hogy nagyon sok időt, energiát és egyenlő hatalmi viszonyokat feltételez, ráadásul nem minden konfliktus esetében lehet ilyen optimális megoldást találni. Ez a kezelési mód akkor használható leginkább, amikor például egy konfliktusos helyzetben mindkét fél elgondolása értékes, így a másik egyén nézeteit is szeretnénk hasznosítani (Málovics, 1999).

Hierarchia és vezetés

A közösségen belüli hierarchiára azért érdemes kitérni, mert az alá-, illetve fölérendeltség, az emberek egymástól való kölcsönös függése, a csoport tagjai közötti állandó verseny lényegi pontja a konfliktusok kialakulásának.

Mindezek ellenére a közösség jövőbeni sikere szempontjából lényeges, hogy viszonylag állandó csoportstruktúra alakuljon ki, vagyis specializált, meghatározott szerepek jöjjenek létre. Ennek következtében minden tag egy-egy viszonylag állandó pozíciót foglal el a csoportban.

A csoport szempontjából lényeges szerepe van a vezetésnek. Egy jó vezető képes a felmerülő konfliktusokat a lehető leghatékonyabb módon rendezni, elfojtani vagy megoldani. A vezetőknek gyakran nagyon eltérő vezetési stílusuk van. Egy vizsgálatban három vezetési stílust hasonlítottak össze, a demokratikus, az autokratikus és a laissez faire (engedékeny) vezetés hatását nézték a csoporttagok elégedettségére, illetve a csoport tagjainak teljesítményére vonatkozóan. Megállapították, hogy a demokratikus vezetési stílus, vagyis amikor a vezető stílusát a megbeszélés jellemezte, nagyobb hatékonyságot és elégedettséget váltott ki a csoportban.

Fiedler a vezetőket aszerint különböztette meg, hogy irányításuk során a feladat-orientáltság, vagy a teljesítményorientáltság jellemzi-e inkább cselekedeteiket. Az előbbi vezetési stílusnál még a személyes kapcsolatok árán is a feladatok megoldása a lényeg, míg az utóbbinál a cél inkább egy jó, személyesebb légkör kialakítása. A kutatások alátámasztották, hogy a hatékony vezetés ott érvényesül leginkább, ahol mindkét motiváció fellelhető (Forgács, 2002).

Demokrácia és konfliktusok

Egy működőképes demokrácia nem képzelhető el érdekérvényesítés, érdekegyeztetés, érdekütköztetés nélkül. A demokratikus konfliktusok jellemzője, hogy nyíltak „és a rendelkezésre álló struktúrák lehetővé teszik azok szabályozott (nem túlbürokratizált, felesleges formális elemekkel tönkre silányított) és kontrollált kezelését” (Szekszárdi, 2001).

Brokés és Földes (2006) szerint a rendszerváltás után nyilvánvalóvá vált, hogy az új társadalmi berendezkedés nem hozza magával az új viselkedési és magatartási mintákat. A szerzőpáros szerint a demokráciával ugyanis nemcsak egyfajta szabadságot, identitást nyertek az emberek, hanem érdekütközéseket, konfliktusokat is visszakaptak. A megfelelő helyzethez való alkalmazkodás azonban jelentősen megterheli az embereket és intézményeket, mert az emberek – a világosan megjelenő viselkedésminták hiányában – nem tudnak adaptálódni a megváltozott helyzethez. Példaként említik az iskolát, ahol ez a probléma

fokozottan van jelen, hiszen a tanároknak úgy kellene a felmerülő konfliktusokat megoldaniuk, hogy előttük sincsenek az érdekérvényesítéshez, egyenrangú kommunikációhoz, konstruktív konfliktuskezeléshez szükséges minták. Ezek a példák nem is lehetnének jelen, hiszen a tanárok még igencsak tekintélyelvű szabályok szerint szocializálódtak, vagyis „a viselkedések elsajátításában maguk is inkább a tanítvány oldalán állnak” (Brókés–Földes, 2006:3). A Kádár-korszak tekintélyelvű világában (melynek nyomai még jelen vannak) a konfliktusok rendezésének sajátos módja volt. Az ellentétek eleve létre sem jöhettek, mert aki a hierarchia alacsonyabb fokán állt, annak ki kellett térnie a konfliktus elől. Abban az esetben viszont, ha a viszály mégis felszínre került, csak a tekintély-személynek lehetett igazza.

Balogh (2002) a konfliktusrendezés új technikáival foglalkozik cikkében. Egyrészt az amerikai modellt, majd a magyar gyakorlat különbségeit mutatja be. A konfliktus-megoldási módozatokban közös, hogy egyre inkább a közösségre, a demokratikus eljárásokra építenek, s egyre nagyobb jelentőséget kap a kommunikáció is. Az emberek egy olyan megoldás felé hajlanak, hogy konfliktusaikat egymással próbálják megbeszélni, együtt próbálnak megoldásokat találni, majd ezeket a megállapodásokat betartani. Ennek egyik következménye, hogy a vitázó felek egymás között rendezik konfliktusaikat, s nincs szükségük a problémák jogi úton való megoldására. Sokszor egy közvetítő segítségével próbálják megtalálni a közös megoldást. Az emberek ebben az esetben részeseivé válnak a viták megoldásának, véleményt nyilváníthatnak, s közösen törekedhetnek a konfliktus békés úton való rendezésére. Mint már korábban is említésre került, ezekben a helyzetekben a felek akkor sem érzik igazságtalannak a megoldást, ha ők maguk vesztesként kerültek ki, mivel a felek előzetesen megegyeztek a megoldás tartalmát illetően.

Magyarországon a viták békés úton való rendezésének fentebb tárgyalt formáit csak a kilencvenes években fogadták el. Korábban nem merülhettek fel ilyen jellegű konfliktusok például a munkavállalók és munkáltatók között, tehát „szükségtelen” volt ennek megoldására szolgáló intézményt felállítani. Radikális változások csak a rendszerváltás után következtek be (sztrájk törvény, Munka Törvénykönyve stb.). Azonban annak ellenére, hogy végül Magyarországon is elfogadják a viták alternatív megoldási formáit – hogy az előbbi példánál maradjunk – sem a munkavállalók, sem a munkáltatók nem élnek ezzel a lehetőséggel. Ennek több oka is van. Az egyik, hogy a nyugati demokratikus társadalmakban élőkhez képest kevésbé ismerik és kevésbé tudják az itt élők megfogalmazni jogaikat. Másrészt nem rendelkeznek kiforrott „kommunikációs és egyezkedési kultúrával”, melynek alapján ez a módszer hatékonyan működhetne, illetve népszerűvé válhatna (Balogh, 2002).

Az eredmények ismertetése

Elemzésem alapját mélyinterjúk adják. Az interjúalanyok mindegyike valamilyen közösségben, szervezetben meghatározó pozíciót foglal el. Dolgozatomban a beszélgetések olyan részeit igyekszem kiragadni, melyek a különböző közösségeken belüli konfliktusokat, illetve azok megoldási módozatait tárgyalják.

Az interjúk között csupán egy olyat találtam, amiben nem esik szó a közösségen belüli konfliktusokról. Ez egy vallási közösség, ahol az interjúalany elmondása szerint a csoporton belül mindenki „egyenlő”, illetve nem merülnek fel ellentétek a közösség tagjai között. A többi beszélgetésben valamilyen formában felmerült a közösségen belüli, illetve kívüli konfliktus.

A közösségen belüli konfliktusok kiváltó okai

Elemzésem során elsőként azt próbáltam kideríteni, a különböző szervezeteken illetve egyesületeken belül melyek azok a legfontosabb, leggyakrabban előforduló tényezők, amik leginkább kiváltják az ellentéteket. Megnéztem hogyan, milyen eszközökkel tudják a csoportok megoldani a felmerülő viszályokat, vagyis a lehetséges konfliktus-megoldások mely fajtáját választják. Figyelmet fordítottam arra is, mennyire működnek ezekben a közösségekben a demokratikus konfliktus-megoldási, illetve demokratikus akaratkifejeződési elvek. Végül megnéztem hogyan viselkedik egy csoport akkor, ha az ellentét nem a közösségen belül jelentkezik, hanem kívülről jön.

Azoknak a közösségeknek a felében, ahol felmerült valamilyen konfliktus, a kiváltó ok a politika volt. A második leggyakoribb probléma a valamilyen anyagi kérdésben való egyet nem értés, a harmadik pedig az információhiányból, az információ akadályozásából eredő konfliktusok voltak. Az anyagi jellegű ellentétek az interjúk majdnem felében, míg az elégtelen információból eredő problémák a beszélgetések körülbelül kéttizedében szerepeltek.

Forgács (2002) szerint a csoportstruktúra kialakulása miatt a közösségen belül kommunikációs csatornák jönnek létre. Azok a csoporttagok, akik ebben a struktúrában közel vannak egymáshoz, gyakrabban kommunikálnak. A legtöbb közösségben az információ – tudni mi történik, képesnek lenni a csoport tevékenységéhez való hozzájárulásra – a hatalom forrásaként jelenik meg.

Egy hagyományörző egyesület tagja így beszél az információ akadályoztatásáról:

„Igen, ez egy probléma (...) ez a kapcsolattartás folyamatos orvoslás alatt van. Amiatt nem tudott működni, hogy vannak ezek a klikkesedések (...) és valaki nem hajlandó a másikkal beszélni bizonyos dolgok miatt, és akkor nem adja át azt az információt, amit én szerettem volna, ez sajnos előfordul.” (Hagyományörzők)

Az információ visszatartása előfordulhat azért is, mert néhány ember azzal, hogy előbb tud meg valamilyen – a közösséget érintő – hírt, kiváltságosabb helyzetbe kerül, mint mások.

„A közös munkát információ visszatartásával lehet akadályozni. Ez jellemző, de gondolom minden közösségben. Itt bizonyos kiemelt, szponzorált utaknál van, amikor bizonyos réteg lenyúl egy-egy utat.” (Borlovagrend)

A konfliktusok megoldására használt módszerek a különböző közösségekben belül

Az interjúk alapján talált konfliktus-megoldások különböző változatait a korábban Málovics által felvázolt lehetséges variánsok sémája alapján próbáltam csoportosítani. A megkérdezett közösségek majdnem mindegyikében találtam valamilyen törekvést a felmerülő problémák orvoslására.

A szervezetek harmadában a politika miatt kialakuló konfliktusoknál az elkerülő magatartás figyelhető meg. Valószínűleg azért fordul elő ilyen gyakran ez a stratégia, mert az emberek szeretnék kikerülni a felesleges, vagy feleslegesnek vélt ellentéteket. A politika, illetve a politikai hovatartozás általában nem lényegi pontja ezen közösségek működésének, másrészt aligha lehetne rá bármiféle megoldást találni. Magyarországon még nem alakult ki az a politikai kultúra, hogy az emberek ne a pártpolitikai törésvonalak mentén, hanem politikai ideológiákban, eszmerendszerekben gondolkozzanak, illetve vitázzanak. Ehhez hozzátartozik az is, hogy hazánkban szűk az a társadalmi réteg, amely függetleníteni tudta magát az aktuálpolitikai ígéretektől.

Egy szervezet tagja így beszél erről:

„(...) a politika be sem tudja tenni a lábát az ajtón. Sejtéseink vannak, hogy különböző emberek különböző oldalon állnak, de senki sem veszi magának a bátorságot, hogy ezt kifejezze, vagy érvényre juttassa, vagy ennek megfelelően beszéljen.” (Jótekonysági)

Egy másik egyesület tagja a következőkképpen ecseteli egy hozzá közel álló emberrel való kapcsolatát:

„Vele néha szoktunk politizálni, de viszonylag ritkán, mert nem mindig értünk egyet, és ennek következtében én inkább nem kezdem el a témát, mert nem ér annyit, hogy ezen netán véletlenül összevegyünk.” (Természetvédelmi)

Vannak olyanok is, akik a konfliktusok kikerülése érdekében megtiltják a politikai hovatartozás hangoztatását:

„(...) a választások körül azért felüti a fejét nálunk is, ugye a politikai hovatartozás. Ezt úgy próbáljuk elkerülni, hogy az egyesületünk ahhoz ragaszkodik, hogy pártoskodás az egyesületen belül nincs (...) ezt az egyesületbe nem lehet behozni.” (Faluközösség)

A közösségek a csoport struktúráját, illetve működését érintő kérdésekben már nem kerülnek el a felmerülő problémák megvitatását illetve megoldását. Csupán egyetlen csoportnál említették az elkerülést, mint megoldási típust, nagyobb horderejű kérdéssel kapcsolatban. Ez egy olyan szituációban történt, amikor a közösség néhány tagja annak a csoporttagnak a véleményéhez csatlakozott és annak az álláspontját kezdték képviselni, akinek a tudását kompetensebbnek vélték. A versengést, mint konfliktus-megoldási módot szintén egy csoport hozta szóba, egy sportközösséghez tartozó tag. Az ellentétek rendezésére – mint már szó volt róla – általában nem ez a legmegfelelőbb alternatíva, mivel sok esetben agresszív megoldást eredményez.

A többi csoportnál az ellentétek, problémák helyreállítására a megbeszélést illetve kompromisszumot alkalmazták. Megállapítható, hogy a csoport tagjai kitüntetett figyelmet fordítottak a meggyőzésre az egymás közötti kommunikációra, illetve a kompromisszumra való törekvésre. Mindez nemcsak a közösségen belül, hanem két hasonló jellegű csoport között is ugyanúgy megfigyelhető volt.

Egy falu ügyeiért működő alapítvány így beszél két egyesület között kialakuló konfliktusok megoldásáról:

„(...) volt olyan, hogy meg volt határozva hány fő mehet külföldre, és két egyesület is magáénak gondolta ezt a dolgot, és ilyenkor (...) a férjem szokott közbelépni azzal, hogy leül és megbeszéli a két egyesületi vezetővel, vagy elmegy egy egyesületi gyűlésre és megbeszéljük, hogy ennek itt nincs igazából helye.” (Faluközösség)

Egy szervezet programszervezője a következőképpen jellemzi az ellentétek elintézési módját:

„(...) attól kezdve, hogy ő az összes pályázati pénzt erre a szervezetre fordítja (...) úgy gondolom, megszabhatja azt, hogy egy hónapban hány színházi előadás legyen (...) ettől függetlenül én úgy érzékelem a dolgok azért átbeszélődnek és nem erő alapon dőlnek el.” (Zsidó fiatalok önszerveződő közössége)

Az interjúban azonban arra is példát találunk, amikor egy konfliktust nem tudnak megoldani, így egy vagy több tag kilépése jelenthet csak kiutat az feszült helyzetből:

„(...) 3-4 ember ki is vált az egyesületből, ez utólag nézve azt mondhatom jót tett a csapatnak, mert az akkori állandó feszültség eltűnt. Jóban vagyunk velük, eljönnek programokra, de ők már nem dolgoznak velünk, mert teljesen más irányba akartak elmenni.” (Nőkön segítő közösség)

Egy másik egyesületben:

„Vannak olyan dolgok, hogy valaki máshogy gondol valamit és ezt úgy is akarja csinálni. Ha a közösség véleményével ez nem találkozik, akkor előbb-utóbb ki marad.” (Jótekonysági)

Demokratikus érdekérvényesülés a közösségen belül

Korábban szó volt róla, hogy egy működőképes demokrácia nem képzelhető el érdekérvényesítés, érdekegyeztetés, érdekütköztetés nélkül. A továbbiakban azt próbálom megnézni, hogyan működik a vizsgált csoportokon belül az érdekek érvényesítése, illetve milyen mértékű egy közösségen belül a tagok bevonódása a különböző – csoportot is érintő – döntéshozatalokba. Másképpen fogalmazva, arra vagyok kíváncsi, ha felmerül egy probléma, illetve ha bármilyen döntéskényszer van, akkor a csoport minden tagjának véleménye egyformán számít, vagy a közösség vezetője egyedül határoz a felmerülő kérdésekben.

A közösségeken belüli döntéshozatal során többféle módszerrel találkoztam. A leggyakoribb eljárás, amikor egy egyesületen belül van egy vagy néhány vezető, aki a nagyobb horderejű döntéseket hozza, azonban aktív részvételt vár el a csoport többi tagjától is. Ez a közreműködés megnyilvánulhat szavazás formájában illetve különböző javaslatok megtételében. Itt a többség véleménye akár megváltoztathatja a vezetőség döntését is. Egy interjúalany elmondásával illusztrálva:

„A klubnak egy elnöke van, aki minden évben más, minden évben új elnököket választunk. (...) Alapvetően teljesen demokratikusnak kell lennie a klubnak. Az elnöknek mindig van azért bizonyos döntése. Ez az ő éve, most akkor csinálja azt, amit és ahogyan ő akarja, de minden lényegesebb kérdést megszavazunk. Semmit sem lehet eldönteni csak így.” (Jótekonysági)

A második típusba már kevesebb csoport került. Ide soroltam azokat a szervezeteket ahol mindenki szavazata egyformán számít és ahol mindenről közösen döntenek. Egy közösségben így történik a döntéshozatal:

„Mindent megbeszélünk, ennek a helye a közgyűlés. Pályázatok esetében sokszor szoktunk összejönni, tehát ilyen heti bontásban, megbeszéljük a feladatokat. Egyébként pedig nagyon demokratikus a dolog, tehát úgy szoktuk csinálni, hogy ha valakinek van valami ötlete, megvitatjuk és a rendelkezésre álló lehetőségeket számba vesszük a megvalósításnál. Tehát mindenki beleszólhat, úgy hiszem ez másképp csak akadozva működhetne csak, így mindenkinek jó.”
(Nőkön segítő közösség)

Abban az esetben, ha nincsenek vezetők, nincs semmiféle struktúra, könnyen előállhat az az eset, hogy mindaddig nem születik értékelhető eredmény a csoporton belül, amíg végül egyetlen ember megragadja a döntéshozatalt és előáll valami konkrét javaslattal. Vagyis ebben a típusban nagyobb jelentősége van a hangadóknak:

„Hát igen, nálunk ez mindig ilyen problematikus, mert nincsenek ilyen lefektetett szabályok, hogy mikor van egy dolog eldöntve. Ez már kezdődik egy találkozó megszervezésénél. Valaki felveti, hogy legyen egy találkozó és akkor mindenki bedobja, hogy neki mikor jó. Persze sosincs olyan időpont, ami mindenkinek jó, és akkor most mi van, hogyan döntünk? Egyszer csak valaki kérdésfeltevés formájában megfogalmaz egy javaslatot, és ha a többiek nem ellenkeznek, akkor az lesz. Általában, aki felteszi ezeket a javaslatokat, azt mondanám én véleményvezérnek, akire úgy hallgatnak, meg nem mondanak neki ellen. Ő se mondja, hogy akkor most úgy lesz, csak így kérdés formában fölteszi és akkor lesz valami.” (Környezetvédő)

Ez az eljárás valószínűleg csak a kisebb létszámú szervezeteknél vezethet eredményre, a nagyobb létszámú csoportoknál feltehetőleg csak káoszhoz vezetne. A több tagot számláló közösségek esetében feltételezem, csak az első típusú döntéshozatal valósulhat meg. A következő példa ezt illusztrálja:

„(...) A hatékonyság érdekében azonban kell, hogy valamilyen struktúra működjön. Egy borzalmas nagy demokráciában, ahol mindenki mindenkinek mindent megmondhat, és nyolcvan ember véleményéből jön össze az, ami ténylegesen történni fog, az úgy a hétköznapiakban sajnos nem működik.” (Zsidó fiatalok önszerveződő közössége)

A harmadik csoportba – igaz csak elszórtan találni ilyet – azok a közösségek kerültek, ahol a vezető szintén javaslatokat vár el a tagoktól, azonban a csoport döntését akár meg is vétőzhatja. Így lényegében a vezető a tényleges döntéshozó.

Nagyon tanulságos volt az a beszélgetésrészlet, amikor egy interjúalany általánosságban beszélt arról, hogyan kéne zajlania egy közösségi döntéshozatalnak. Itt egyértelműen kirajzolódtak a demokratikus elvek, de megfogalmazódott az emberek passzivitása is ezen a területen. Egy nemzetközi vizsgálat szerint Magyarországon az emberek többsége nem hisz abban, hogy aktívan beleszólhat környezetének alakításába. Más országokhoz képest hazánkban jóval nagyobb azoknak az aránya, akik úgy gondolják, nincs is értelme beleszólni az országos ügyekbe (Utasi, 2006).

Ebben az interjúban egy lakóközösség idealizált képét mutatta be az interjúalany:

„Hát nagyon sok fórumot kellene csinálni, meg népszerűsíteni azt, hogy az emberek vegyenek részt a közösségüknek a tervezésében. De hát mondjuk egy ilyen nagyon durván passzivizált közösségben nem fog az embereknek maguktól eszükbe jutni, hogy én szólhatnék valamit, gondolkodhatnék, lehetne valami ötletem (...).” (Környezetvédő)

Csoportkohézió és kívülről jövő konfliktus

A következő – s egyben utolsó fejezetben – azt próbálom megnézni, hogyan viselkednek a csoport tagjai akkor, ha az ellentét nem a közösség tagjai között bontakozik ki, hanem a csoporton kívül jelentkezik, de a csoport tagjaira irányul. Vagyis mi történik akkor, ha a közösség tagjai valamilyen külső fenyegetést éreznek, esetleg a csoport működését, fennmaradását is veszélyeztető konfliktust élnek meg.

A közösség fontos ismértve a „mi” tudat és a közösségi érzés kialakulásának a tudata. Nem újdonság, hogy bizonyos célok megvalósulása érdekében általában nagyobb sikerrel lehet fellépni, ha az emberek összefognak. Egy jó közösség fennmaradása szempontjából fontos, hogy a csoport tagjai a közös célok, illetve közös ügyek érdekében össze tudjon fogni, vagyis erős közösségi együttműködés valósulhasson meg.

Azoknál az egyesületeknél, ahol a beszélgetések során felmerült a külső problémával szembeni, vagy valamilyen cél érdekében történő kooperáció, a csoportok nagy része hajlandó lenne a csoporttal való határozott fellépésre, illetve együttműködésre.

A rendelkezésre álló interjúk alapján több olyan közösséget is találhatunk, akik már összefogtak valamilyen közös cél érdekében. A kiváltó ok általában a csoport tagjai számára, negatív következményekkel járó bevezetéssel szembeni

fellépésben nyilvánult meg. Ezek az akciók többnyire a közösségi együttműködés sikerével végződtek.

A következőkben egy faluközösség tagjával készült interjúból mutatok be részletet:

„Volt ilyen, még az 1990-es években, még a legelején. Kamionparkolót akartak létesíteni a falunak a szélére, és akkor egy népi kezdeményezést indítottunk. (...) Na most, ha valamit szeretnénk vagy maga a közösség továbbítja nekünk és ha azzal még egyet is értünk, akkor meg tudjuk ezt csinálni.” (Faluközösség)

A konfliktusoknak egyik legtöbbet hangoztatott pozitív hozadéka, hogy a kívülről jövő fenyegetettség szolidárisabbá, összetartóbbá teszi a csoport tagjait. Ilyenkor a csoport tagjaiban felerősödik az együvé tartozás érzete, az egyéni érdekek pedig háttérbe szorulnak (Cseh-Szombathy, 1995). Megfigyelhető, hogy amennyiben ez a kívülről jövő veszély elmúlik, vagy megoldódik, ismét lazábbá válik a csoport tagjai közötti kohézió.

Az egyik közösség tagja így beszél erről:

„(...) létezik Budapest belvárosában egy kis közösség, ami összetart. És gyakorlatilag minden egyes olyan szituációban, amikor felmerül, hogy a X.-t esetleg bezárják, akkor még jobban összetart. Amikor meg ezek a fekete felhők elmennek, akkor kicsit széjjelebb húz a társaság, de folyamatosan mindig összerántódik a dolog, amikor az egésznek a léte veszélybe kerül.” (Zsidó fiatalok önszerveződő közössége)

Összefoglalás

Dolgozatomban négy kérdéskört jártam körül. Egyrészt vizsgáltam, hogy a közösségeken belül melyek azok a leggyakrabban előforduló tényezők, melyek kiváltják a csoporton belüli ellentéteket, másrészt próbáltam feltárni azokat a módszereket, amiket az egyes csoportok a konfliktusok megoldására használnak. Azt feltételeztem, hogy a vitás helyzetek feloldására a tagok egyre inkább a demokratikusabb konfliktus-megoldásokat választják. Ezt követően a különböző közösségeken belüli érdekérvényesülést vizsgáltam, s végül a kívülről jövő konfliktus esetén jelentkező csoportviselkedést néztem meg.

Azokban a közösségekben, ahol felmerült valamilyen konfliktust kiváltó ok, első helyen a politikából származó ellentétek szerepeltek. Ezt követte az anyagi kérdésben való egyet nem értés, majd az információhiányból, az információ akadályozásából eredő konfliktusok következtek.

A különböző konfliktus-kezelési módokat a Málovics által tárgyalt séma alapján próbáltam kategorizálni. A személyközi ellentétek öt csoportját különböztettem meg: az elkerülést, a versengést, az alkalmazkodást, a kompromisszumot és végül az együttműködést. Az interjúk elemzése során kimutattam, hogy a politika miatt kialakuló ellentétek során az elkerülő magatartás volt a meghatározó. Feltehetőleg azért választották ilyen gyakran a csoporttagok a konfliktusok megoldásának ezt a – nem feltétlenül legoptimálisabb módját – mivel a politika, a politikai hovatartozás nem lényegi pontja ezen közösségek működésének, és sok esetben nem is lehet rá megfelelő megoldást találni. Az interjúkban szereplő egyesületek egy részében megfigyelhető a politika, a politikai hovatartozás hangsúlyozásának kizárása is a felmerülő ellentétek kialakulásának megakadályozása érdekében. A közösségek a csoport működését is érintő, fontosabb kérdések kapcsán már nem az elkerülő magatartást választották. Ezekben az esetekben a viták megoldásában nagyobb hangsúlyt fektettek az ellentétek megbeszélésére, az egymás közötti kommunikációra és az együttműködésre.

A közösségeken belüli döntéshozatal kapcsán háromféle módszerrel találkoztam. A leggyakoribb eljárás, amikor van néhány vezető, aki a fontosabb döntéseket meghozza, de aktív bevonódást vár el a csoport többi tagjától is. Itt a többség véleménye megváltoztathatja akár a vezetőség döntését is. A második típusba soroltam azokat az egyesületeket, ahol a csoportot érintő minden ügyet közösen hoznak meg. A döntéshozatalnak ez a módja csak a kisebb létszámú közösségekben valósulhat meg, és nagyobb szerepet kapnak az informális hangadók. A harmadik határozathozatali módszer jellemzője, hogy a csoport tagjainak már kevesebb lehetőségük van a közös dolgokba való bevonódásra, vagyis a tényleges döntéshozatal a vezető kezében van.

Azokban a helyzetekben, amikor a konfliktusok nem a csoport tagjai között jelentkeztek, hanem kívülről jöttek, nagy szerepe volt a csoporton belüli kooperációnak, összefogásnak. Az interjúban szereplő közösségek nagy része hajlandó volt valamilyen cél érdekében a csoporttal való határozott fellépésre. Megfigyelhető volt az a szituáció is, hogy amennyiben egy közösség külső konfliktust, fenyegetést észlel, szorosabbá válik a csoport tagjai közötti összefogás. Amint a konfliktus elmúlik, ismét lazábbá válik a csoportkohézió.

Összességében elmondható, hogy a csoport struktúráját, illetve működését érintő, jelentősebb kérdések megvitatásánál a csoport tagjai a demokratikusabb konfliktus-megoldási módokat preferálták. A felmerülő viták kapcsán a közösségek többsége a megbeszélésre, a kompromisszumra, valamint az együttműködésre fektetett nagyobb hangsúlyt. A csoporton belüli döntéseknél is egyértelműen a demokratikusabb elemek kaptak helyet, vagyis a közösségi határozathozatal nemcsak a vezetőség, hanem a csoporttagok aktív bevonásával valósulhatott csak meg. Megállapítható, hogy az emberek egyre inkább részeseivé válnak a viták megoldásának, véleményyt nyilváníthatnak, és együtt törekedhetnek a viták békés úton való rendezésére.

Az eredmények interpretálásánál azonban mindenképpen érdemes figyelembe venni, hogy ezen közösségek döntő részébe az emberek saját választásuk alapján kerülnek be. A téma átfogóbb értelmezése szempontjából érdemes lenne megnézni, hogyan működik a csoporton belüli konfliktusoknak a kezelése olyan közösségekben, melyekhez a tagok inkább kényszerből, mint szabad akaratukból csatlakoznak.

Felhasznált irodalom:

- Balogh E. (2002): *A munkaügyi viták alternatív megoldásai*. In: Szociológiai Szemle 2002/1. 68–76.
- Brokcs-Hadházi L. – Földes P. (2006): *A szemtől szembe konfliktuskezelő módszer az iskolai gyakorlatban*. In: Tanári Létkérdések. Kézikönyv gyakorló pedagógusoknak, osztályfőnököknek. Budapest, RAABE Kiadó.
- Cseh-Szombathy L. (1985): *A házastársi konfliktusok szociológiája*. Budapest, Gondolat Könyvkiadó, 12–21.
- Forgács J. (2002): *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest, Kairosz Könyvkiadó.
- Giddens, A. (1997): *Szociológia*. Budapest, Osiris Kiadó
- Gordon, Th. (1994): *A tanári hatékonyság fejlesztése*. Budapest, Stádium Effektív Könyvkiadó.
- Málovics É. (1999): *Szervezeti viselkedés*. Szeged, SZTE Gazdaságtudomány Kar (jegyzet).
- Secord, P. F. – Carl W. Backman (1972): *Szociálpszichológia*. Budapest, Kossuth Könyvkiadó Mezőgazdasági Könyvkiadó.
- Szekszárdi J. (1996): *Konfliktuskezelési szöveggyűjtemény*. Budapest.
- Szekszárdi J. (1999): *A konfliktuskezelés gyakorlata*. In: Nevelési kézikönyv nem csak osztályfőnököknek (szerk.: Szekszárdi J.) OKI-Dinasztia Kiadó.
- Truckman, B. (1965): *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin 63, 384–399.
- Utasi Á. (2006): *A minőségi élet feltételei és forrásai*. In: A szubjektív életminőség forrásai (szerk.: Utasi Ágnes) Budapest, MTA Politikai Tudományok Intézete.